

УДК 331.108

М. В. Лаврищева

Донбаська національна академія будівництва і архітектури

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ЕТАПУ РОЗВИТКУ МЕТОДОЛОГІЇ ТА ЗАСТОСУВАННЯ ПРАКТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Уточнено сутність й завдання стратегічного планування в організації, досліджено проблему розвитку методології та застосування практики стратегічного планування в сучасних організаціях, в тому числі органів державного управління. Визначено взаємозв'язок стратегічного планування та стратегічного менеджменту організації, виявлено сутність та зміст контролю в органах державного управління, розглянуто методи стратегічного планування в державних та неприбуткових організаціях.

The essence and the tasks of strategic planning were specified, the problem of methodology development and application of strategic planning practice in modern organizations was investigated, including the local self-government organs. The interrelations between strategic management and strategic planning is determined, the methods of strategic planning in state and non-profitable organizations are considered.

Ключові слова: стратегічне планування, стратегічний менеджмент, стратегічні плани, система контролю, «кадровий корпус».

Вступ. У центрі уваги цього дослідження – проблема підвищення ефективності стратегічного планування діяльності організації та органів державного управління в умовах нового етапу реформування економіки України, обумовленого сучасними соціально-економічними та геополітичними реаліями та спрямованого на реалізацію завдань сталого розвитку економіки, зміцнення та підвищення конкурентоспроможності організації. Аналіз досліджуваної проблеми актуалізується необхідністю вдосконалення теорії та практики стратегічного планування діяльності організації та органів місцевого самоврядування, що включає у собі використання нових ефективних методів, принципів та прийомів стратегічного планування на макрорівні, необхідність формування нового типу керівників – стратегів, визначення пріоритетів та перспектив їх розвитку, що дає змогу створити систему управління превентивного характеру.

Процес впровадження стратегічного підходу до діяльності організації з урахуванням сучасного етапу економічного розвитку країни відбувається повільно. Ефективне використання стратегічного планування в організації дає змогу впевнено рухатись вперед, приймати обґрунтовані рішення щодо використання потенціалу організації, забезпечувати стійкі позиції у конкурентному середовищі. Вагомою проблемою неекономічного характеру є брак досвіду, недостатність науково-методичного забезпечення стратегічного планування, існування бар'єрів у діяльності керівників щодо стратегічних змін.

Вагомий внесок у розвиток теорії та методології стратегічного планування в організації зробили такі закордонні вчені: І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Суттєві дослідження у сфері стратегічного планування в організації, різні аспекти та підходи до нього наведені у працях таких вітчизняних науковців, як: О. Анісімов, Ю. Гладкий, В. Дорофійенко, Л. Лимонов, В. Мамонова, З. Шершньова.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в уточненні сутності й завдань стратегічного планування в діяльності організації, визначенні взаємозв'язків стратегічного менеджменту й стратегічного планування та визначенні стану розвитку концепції стратегічного планування на сучасному етапі.

Методологія. У процесі дослідження як методологічна основа були використані праці провідних вчених з проблеми теорії та практики стратегічного планування діяльності організації. Були використані такі методи: логіка й логічне узагальнення – для обґрунтування теоретичних положень з стратегічного планування, оцінки ситуації, постановки завдань. Прикладні аспекти організації стратегічного планування та його інструментарію досліджено на основі чинного нормативно-правового забезпечення діяльності господарюючих суб'єктів.

Результати дослідження. Стратегічне планування – це набір дій і рішень керівництва підприємства, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації підтвердити свою місію й досягти своїх цілей. З огляду на багатоплановий характер діяльності кожне підприємство має формувати власну стратегію або набір стратегій.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане зі стратегічним менеджментом, для якого характерним є пріоритетний облік поведінки зовнішнього середовища, а завоювання та утримання конкурентної переваги розглядаються як засіб досягнення стратегічно значимих результатів. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає підвищити надійність управлінських рішень. Його головне завдання – обґрунтування нововведень і змін у діяльності підприємства [3].

Стратегічний менеджмент розглядається як безперервний процес, що повинен складатися з послідовних дій: формулювання стратегії, стратегічне планування, реалізація, перегляд і корекція стратегії. Однак цей процес рідко використовується в логічному порядку. Стратегічний менеджмент втілює в собі одночасно й ціль, і засіб. Як ціль він описує майбутнє організації через декілька років. Як засіб, він показує, якими засобами це бачення буде реалізовано [2].

Стратегічне планування дає змогу органам державного управління поєднувати аналіз поточних подій, прогнози соціально-економічного розвитку і сценарії можливого майбутнього з виробленням стратегії, а також формувати загальне бачення перспектив, розробляти плани розвитку, прийнятні для територіальної громади та суспільства в цілому. Найбільш помітною перевагою запровадження стратегічного планування є досягнення певного консенсусу, узгодженості дій всіх сторін, зацікавлених у реалізації плану [4].

Гері Хемел і К. Прахалад стверджують, що у менеджерів компанії має бути єдине чітке бачення про те, якою буде їх галузь через 10 років, а також про стратегічні орієнтири діяльності. Зокрема, вони виділяють такі вимоги до сучасних фірм: менеджери компанії дотримуються відмітних, довгострокових підходів; вище керівництво орієнтується скоріше на регенерування стрижневих стратегій, ніж на реінжиніринг основних процесів; сильною стороною компанії більшою мірою є інновації й ріст, а не операційна ефективність; компанія перебуває в авангарді галузі, а не в юрбі, що доганяє [1].

Сучасні організації на практиці наразі надають таке визначення стратегічному плануванню: це побудова системи управління, що забезпечує довгострокову конкурентну перевагу організації у сфері менеджменту.

В основі стратегічного планування знаходяться:

1. Рішення поточних стратегічних проблем організації.
2. Побудова циклу стратегічного планування.
3. Формування стратегічного мислення топ-менеджменту.
4. Навчання й впровадження сучасних методів стратегічного аналізу й планування.

5. З метою побудови в організації регулярного менеджменту, потрібне створення й повноцінне використання системи стратегічного управління, що включає в себе цикл стратегічного планування: формування стратегічного бачення та місії; визначення цілей; розробка стратегій досягнення цілей; впровадження та реалізація стратегій; оцінка реалізацій стратегій, вивчення нових тенденцій та здійснення корегуючих дій.

6. Цикл стратегічного планування дає змогу систематизувати процедуру планування результатів, розподілу ресурсів, контролю. Циклічність дозволяє за необхідності регулярно проводити коригування цілей, стратегій, заходів.

7. Цикл стратегічного планування надає системність у роботі організації й знижує невизначеність у її розвитку.

8. У результаті цього етапу реалізації послуги компанія отримує практичний досвід ведення регулярного менеджменту у власній установі й методологію постановки й досягнення поставлених цілей.

Процес стратегічного планування в органах державного управління складається з двох етапів: підготовки та прийняття плану, які включають в себе ряд послідовних стадій. Можна виділити такі стадії: виявлення проблеми; формулювання мети та завдань; збирання інформації, її систематизація та аналіз; конструювання плану; доведення заходів плану до безпосередніх виконавців [9].

Найважливішою умовою реалізації планових рішень в органах державної влади є добре організована система контролю, зміст якого полягає в перевірці діяльності, отриманні звітів органів державного управління, організацій, що їм підпорядковані, та посадових осіб; розгляді і аналізі отриманих даних, на основі яких розробляються коротко- та довгострокові прогнози і плани; виявленні та попередженні недоліків у роботі та вжитті певних заходів для досягнення потрібних результатів і реалізації визначених цілей на певному етапі розвитку держави [5].

Головною метою стратегічного планування в органах державного управління є створення ефективної системи, яка б відповідала стандартам демократичної європейської правової держави із соціально орієнтованою ринковою економікою. Одним з головних завдань є забезпечення органів державної влади «кадровим корпусом» як важливою складовою, без чого неможливо розраховувати на сталий інноваційний розвиток організації [7].

Більш доречно використовується термін «кадровий корпус», оскільки він особливо підкреслює корпоративний підхід до характеристики певної категорії кадрів як сталої соціальної спільноти. Необхідний системний, комплексний і разом з тим диференційований підхід до оцінки стану кадрового корпусу державного апарату з урахуванням професійно-кваліфікаційних вимог до працівників, що обіймають державні посади в органах різних гілок влади і на всіх рівнях державного управління. За цих умов необхідне врахування кількісних і якісних показників, їх взаємозумовленості [8].

Джон М. Брайсон у своїй праці «Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій» виділяє цикл стратегічних змін як ефективний метод стратегічного планування для державних та неприбуткових організацій, служб, які виходять поза межі одного типу організацій, та громад. Цей процес охоплює такі види діяльності: визначення напрямку розвитку організації, формулювання загальних стратегій, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації, визначення потреб головних стейкхолдерів, визначення головних питань, які потрібно врегулювати, розроблення стратегій стосовно кожного з питань, перегляд стратегічного плану та порядок його ухвалення, планування впровадження стратегій, прийняття засадничих рішень, дії згідно з планом, постійний моніторинг та оцінка результатів.

Таким чином, цикл стратегічних змін – це процес, який однаковою мірою стосується як стратегічного менеджменту, так і стратегічного планування. Він ґрунтується на значній кількості досліджень та практичного досвіду і призначений спеціально для державних та неприбуткових організацій.

Цикл стратегічних змін складається з десяти етапів:

1. Ініціювати й узгодити процес стратегічного планування.
2. Визначити офіційні повноваження й обов'язки організації.
3. Визначити місію та цінності організації.
4. Проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище організації, щоб виявити її переваги, вади, можливості й загрози.
5. Визначити стратегічні проблеми, які стоять перед організацією.
6. Розробити стратегії, щоб урегулювати ці проблеми.
7. Переглянути та затвердити стратегічний план або плани.
8. Визначити ефективне стратегічне бачення організації.
9. Розробити ефективний процес впровадження плану.
10. Наново оцінити стратегії та процес стратегічного планування.

Хоч усі кроки процесу стратегічного планування викладено у лінійній послідовності, слід наголосити, що насправді цикл стратегічних змін – ітеративний процес, про що свідчить його назва. Учасники процесу, зазвичай, переосмислюють зроблене декілька разів, перш ніж остаточно ухвалюють рішення. Ітеративний, гнучкий, орієнтований на дії характер стратегічного планування – це саме те, що робить його таким привабливим для керівників державних та неприбуткових організацій.

Висновки. У результаті дослідження можна зробити такі висновки.

Особливістю нового підходу до загальної методології стратегічного планування, що з'явився в результаті переходу до ринкових відносин, укладається у тому, що організація розглядається як відкрита система, головні передумови діяльності якої перебувають поза цією системою. Ефективність функціонування організації зв'язується з тим, наскільки вдало вона пов'язана із зовнішнім оточенням. Ефективним рішенням цієї проблеми є впровадження процесу стратегічного планування [6].

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає підвищити надійність управлінських рішень у системі стратегічного менеджменту. Його головна відмітна риса – обґрунтування нововведень і змін у діяльності організації [10].

Розвиток стратегічного планування в організаціях, а також в органах державного управління за умов трансформаційної економіки має бути складовою глибинних структурних перетворень у вітчизняній економіці. Результати обстеження сучасних українських організацій засвідчили тенденцію щодо поширення застосування стратегічного підходу до управління, що підвищує актуальність проблеми створення організаційних передумов впровадження концепції стратегічного планування. Виявлені особливості впровадження концепції стратегічного планування в практику організацій зумовлюють різний ступінь їх стратегічної орієнтації, що впливає на специфіку процесу формування системи стратегічного планування.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – 7-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с: ил. – (Серия «Теория менеджмента»).
2. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
3. Ашаді Н. Д. Стратегічне планування діяльності підприємства [Текст] : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / НАН України. – Х., 2004. – 20 с.
4. Вакуленко В. М. Стратегічне планування економічного розвитку великого міста як інструмент підвищення ефективності його управління [Текст] : автореф. дис... канд. даук з держ. упр.: 08.06.01 / НАН України. – К., 2003. – 24 с.
5. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: навч. посіб. / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. – 352 с.
6. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: учеб. пособие для вузов / В. И. Ляско. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 288 с.
7. Мар'яненко Г. І. Інноваційна стратегія розвитку місцевого самоврядування шахтарських міст [Текст]: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: 08.06.01 / НАН України. – Х., 2006. – 22 с.
8. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України [Текст] : автореф. дис... д-ра. наук з держ. упр.: 08.06.01 / НАН України. – К., 2006. – 27 с.
9. Ортинський В. Л., Кісіль З. Р., Ковалів М. В. Управління в органах виконавчої влади України: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 296 с.
- Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища [Текст] : автореф. дис... д-ра. екон. наук: 08.06.01 / НАН України. – К., 2003. – 34 с.